



Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



Sin Obras Derivadas — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

Oportunidad en tiempos de crisis:

Transformación en la cultura organizacional a causa del Covid-19

Ensayo Académico

Autor:

Natalia Bohórquez Alonso

Universidad Católica de Colombia

Especialización en Formulación y Evaluación Social y Económica de Proyectos Facultad

de Ciencias Económicas y Administrativas

Bogotá, noviembre 24 de 2020

Oportunidad en tiempos de crisis:

Transformación en la cultura organizacional a causa del Covid-19

Resumen

El siguiente trabajo se realiza por medio de un ensayo reflexivo explorando la conferencia del “II Congreso Internacional COFACES” impartido por la Universidad Católica de Colombia,

para describir y analizar la transformación en la cultura organizacional a causa del Covid-19. También se abordan conceptos de diferentes autores para entender el concepto y así mismo adaptarlo a la situación de este fenómeno que consiguió modificar las prácticas, tradiciones de una manera acelerada en las organizaciones, centrándose en la persona.

Palabras claves: Cultura, Organización, Transformación, Covid-19

Introducción

Teniendo en cuenta los temas abordados por el Doctor, Catalino Núñez en su intervención con la conferencia: “Transformación Organizacional y Resiliencia” permite abundar e indagar el cómo este proceso es prioritario desarrollarlo en los momentos de crisis, como el contexto actual provocado por el COVID-19, exaltando, que es también un momento de oportunidad para consolidar y alinear las empresas y a los colaboradores para reconstruir la lealtad, cimentar los valores, reforzar el conocimiento; generando garantías para enfrentar eventualidades futuras.

Si bien, la cultura dentro de la organización es guiada por las acciones y decisiones de los líderes, esta se basa en los comportamientos de los colaboradores y es reforzada por guías, políticas, y procesos organizacionales. Para esto, en el ensayo se plantea que se maneje el modelo VUCA en la transformación de la cultura organizacional; aportando estrategias que se deben utilizar y barreras que se deben evitar para lograr superar, y así mismo, poder enfrentar alguna otra crisis.

Desarrollo

“Aquellos que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social. Esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa, está determinada por: valores, creencias, actitudes y conductas”.

T. Peters & R. Waterman

La cultura debe estar presente en todas las organizaciones, es objetivamente necesaria para saber cómo enfrentar los tiempos de crisis. Es importante desarrollar una reflexión sobre la gestión de personas en las empresas y realizar un análisis de los efectos del Covid-19 en las

compañías. Precisamente es puntual abordar los discursos tratados en el “II Congreso Internacional COFACES” organizado por la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Colombia, donde a cargo del Doctor Catalino Núñez de la Universidad de Buenos Aires, realizó la conferencia: “Transformación Organizacional y Resiliencia”

Para el Doctor Núñez, la crisis corporativa trae una transformación que acarrea procesos y tiene como objetivo dinamizar la organización y también de manera individual a las personas, con una actitud de renovación, aprendizaje con todas las características internas y externas de la organización; que tienen que ver con cómo se relaciona el equipo para establecer una relación de empatía, conexión emocional positiva; a través de un saludo, conversación informal, compartir un receso laboral, tener una interacción logrando una cercanía social laboral.

Así como en la vida hay altibajos, las empresas también enfrentan desafíos, donde la situación que ahora se vive a nivel mundial ocasionada por la pandemia relacionada con la COVID-19 está produciendo un punto de inflexión en la cultura organizacional, alterando la cotidianidad de la misma, generando una crisis que impacta económicamente y estresa emocionalmente a sus integrantes. Sin embargo, la llegada de una crisis puede representar un beneficio o un perjuicio para una organización. Es aquí donde es crucial resaltar el proverbio chino, que menciona que toda crisis es una oportunidad.

Debido a lo anteriormente mencionado, las empresas necesitan encontrar nuevos métodos, forjar nuevas miradas para contrarrestar la parálisis ante esta nueva situación y fortalecer la cultura organizacional. Teniendo en cuenta que, la cultura de una organización describe el ambiente interno que incorpora una serie de significados, supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización (Gordon, 1997). Es una programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo humano (Hofstede, 1980)

Una organización tiene un por qué, que va de la mano de la cultura que permite lograr el propósito de la compañía alineado con el colaborador que, apropia el propósito en hábitos, valores y comportamientos, seguido del liderazgo, teniendo en cuenta el papel del colaborador de la empresa y así, rediseñar o transformar nuevas maneras de trabajar.

De acuerdo con los conceptos mencionados, se puede aportar por medio del siguiente gráfico, que la cultura organizacional debe pensarse desde la organización, con los colaboradores de la organización y para los clientes de la organización. Desde esta perspectiva se puede evidenciar que se realiza un proceso de transformación que inicia desde lo individual y termina en lo organizacional, creando una relación de conjuntos, donde cumplen una propiedad en común.

Ilustración 1 Cultura organizacional



Fuente: Propia

Ahora bien, dada la coyuntura del Covid-19, se expande la actividad del teletrabajo, esta actividad no es adecuada para todo tipo de puestos o circunstancias. No obstante, es una alternativa que el tejido empresarial ha adoptado en tiempos de coronavirus, aun habiendo organizaciones que se mostraban parcas a la práctica del trabajo remoto. Las empresas han tenido que dar una pausa a la actividad laboral en la infraestructura física de la organización, han entrado en una nueva normalidad, la cual llevo el trabajo imprevistamente a millones de hogares o a manejar un cronograma de asistencia por grupos a la empresa o compañía.

Pese a tanta voluntad de las organizaciones y los esfuerzos generados para contrarrestar esta situación, es aún incipiente por las repercusiones tecnológicas, logísticas, y el control de las actividades laborales. Teniendo en cuenta algunos estudios realizados sobre la cultura organizacional han expuesto que la mayor parte de empresas se caracterizan por tener una cultura poco flexible, apostándole al trabajo presencial; afirmando que la relación cara a cara es más efectiva tanto para los colaboradores, como para los clientes.

No es la primera vez que el mundo se ha enfrentado ante estas circunstancias, no es nuevo que el entorno socio-económico y cultural estén en constante dinamismo frente a tendencias, crisis y cambios. El principal escudo es enfrentar y adaptarse. Ante el contexto actual es importante resaltar el modelo VUCA, y llevarlo a la práctica, logrando eficiencia en los procesos, desarrollando y adaptando tecnologías que ayudan a potenciar y enfrentar los cambios que se están viviendo actualmente, basándose en la gestión humana de la organización.

El ambiente VUCA, es un modelo que surgió en la década de los 90, por el ejército norteamericano, donde su acrónimo es de origen anglosajón que representa volatilidad, incertidumbre (uncertainty), complejidad y ambigüedad, una combinación de cualidades que, en conjunto, reflejan la naturaleza de algunas condiciones y situaciones inestables o poco predecibles. Este concepto permite pensar en cómo un entorno afecta a las compañías, organizaciones, industrias y sectores, utilizándolo como herramienta para guiar el liderazgo y la planificación de la estrategia para la adaptación. A continuación, se definen las situaciones que se deben analizar en un entorno VUCA:

La volatilidad es la cualidad de estar expuestos a cambios constantes, inesperados e inestables, rápidos y significativos. El tiempo de duración se desconoce. Es el caso de la situación que se vive del coronavirus.

La incertidumbre describe la falta de previsibilidad, en la que los acontecimientos y los resultados no se pueden predecir con precisión. Se conoce la problemática, pero no se dispone de información confiable o verídica

La complejidad hace referencia a los efectos, causas, retos, algunos de los cuales la empresa debe tener en cuenta, como las reacciones del mercado ante la situación

La ambigüedad se manifiesta por una falta de precedentes, de claridad y dificultad para entender las causas-efectos, no hay mucha experiencia en la situación o crisis.

De acuerdo con la conferencia del Doctor Núñez y el modelo VUCA, los aspectos que se deben resaltar y tener en cuenta para la supervivencia -ante la situación que se está viviendo a nivel mundial- de una organización con una base sólida humana y empresarial, son los siguientes:

- En un escenario de volatilidad, el mejor medio es la confianza, que esté claramente socializado con todo el equipo de trabajo la misión de la gestión. La adaptación, innovación y la rapidez son factores fundamentales. Para dar desarrollo a este aspecto, en toda organización es esencial la figura de un líder que cultive un liderazgo positivo y que sea capaz de adaptar la organización al cambio que está dejando el Coronavirus.
- Dando continuidad con lo anterior, es necesario apostarle al liderazgo distribuido y en red, las estructuras jerárquicas no son tan dominantes en la organización. Las empresas manejan constante transformación si quieren sobrevivir a los continuos cambios del mercado laboral, y ahora, los responsables son los nuevos líderes VUCA, que se caracterizan por tener empatía.
- Hoy en día, el mundo digital está tocando a todas las organizaciones a un ritmo frenético, la tecnología hace un llamado a la transformación, puesto que las infraestructuras que soportan la economía digital van a ser necesarias para garantizar la competitividad de las organizaciones en un mundo antes y después del Covid.

Implementando seguridad cibernética en la compañía.
- Las personas y sus emociones, son la llave del éxito. Ahora que se maneja un mundo de virtualidad, es primordial invertir en el bienestar físico y emocional de los colaboradores hasta apalancar unos mayores niveles de productividad y resiliencia.
- La comunicación con el equipo de trabajo, la actividad de reforzar el conocimiento.

Importante resaltar que el conocimiento es uno de los activos más importantes para las organizaciones, genera una mayor productividad y riqueza, a través de la adaptación de canales de comunicación.

- Evitando las aglomeraciones, por el trabajo virtual ahora se trabaja desde casa.

Importante que los líderes puedan ajustar todo lo que tiene que ver con la seguridad de los colaboradores (horarios, comodidad en su hogar, respetar tiempos; separando el ambiente familiar y el ambiente laboral, rediseñando procesos) para la adaptación del momento.

- Se debe reunir a los colaboradores a que porten la cultura de la organización y actúen como los embajadores de su cultura. Mediante actividades que fomenten la cultura de la organización, por ejemplo, mediante eventos informales o concursos divertidos que unen al equipo de trabajo, ponga en práctica competencias como: la creatividad la pasión y el buen juicio para lograr resultados sobresalientes.
- Medir el desempeño por medio de la capacidad de alcanzar grandes resultados, asegurando una cultura de creatividad, autodisciplina, responsabilidad y libertad.
- Los colaboradores deben sentirse capacitados para tomar decisiones sin temer a consecuencias negativas. También necesitan que se les asegure que cometer errores es parte del proceso de aprendizaje y desarrollo. Teniendo en cuenta que hay etapas y cronogramas que se deben seguir.
- Los colaboradores deben desarrollarse con colegas competitivos y, así enfrentar grandes desafíos para mejorar el desempeño a través de la experiencia, la observación, y la discusión.
- Optimizar la capacidad de planificación y realizar guías y planes de gestión de crisis, continuidad del negocio, planes de emergencia, y atención de desastres.

Así mismo, es necesario tener en cuenta las barreras comunes que descarrilan la transformación organizacional:

- Importante tener en cuenta que se debe evitar tener una cultura perfecta, controlar el comportamiento con reglas, no hacer cambios culturales drásticos.
- Falta de alineación con el propósito.
- Incapacidad para adaptarse a un contexto de evolución y complejidad. Resistencia al cambio • Desalineación con las experiencias y expectativas humanas.

Es evidente que la pandemia está acelerando algunas actividades o tendencias que tal vez estaban programadas a largo plazo en las organizaciones; sin dudarlo, este impacto apresuró el cambio y tendrá efectos duraderos en las empresas. Harold Kerzner afirma que los tiempos se han transformado y que la supervivencia de una empresa depende de cómo de rápido y eficaz sea de desarrollar sus soluciones. Ahora bien, es el seguimiento de estrategias resilientes y el mejoramiento de los niveles de madurez de la resiliencia que permiten desafiar y gestionar de manera eficaz los eventos adversos que ocasiona la crisis, desarrollar el potencial de los actores de la organización hasta convertirlo en talento, para aprovechar efectivamente este entorno de caos, a través de la creatividad e innovación.

Hoy se refleja que la cultura no tiene un lugar físico, la cultura es la forma de ser de una organización y puede fluir, viajar; se transmite como un saber. El reto es mayor, puesto que se debe analizar cómo llegar a transmitir virtualmente, puesto que lo físico no es un obstáculo para trabajar la cultura.

Para el Doctor Núñez, esta es una gran oportunidad para trabajar e invita no dejar que el estrés y las emociones nublen el propósito. Afirma que, conviene reconocer la gravedad de la crisis para ser objetivos y realistas; ya que una organización resiliente es aquella que crea estrategias, alternativas que permiten adaptarse a los cambios permanentes.

Sin importar las circunstancias, la vida continua y los líderes deben administrar estos procesos de adaptación, de transformaciones profundas que requieren una revisión de los valores

empresariales, centrados en la persona, que a su vez aportan a que la sociedad sea más humana y solidaria capaz de enfrentar nuevos retos que sin duda llegaran.

Las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más rápidas, ni las más inteligentes; sino aquellas que se adaptan mejor al cambio

Charles Darwin.

Conclusiones

El objetivo del presente ensayo permite a través de la información resaltar que la cultura es más fuerte que cualquier estrategia de negocio y más influyente que cualquier miembro de la empresa de forma individual. la cultura refleja el comportamiento común de la organización. Así, una de las características más sobresalientes de la cultura organizacional es que debe estar alineada a una estrategia y equilibrada; donde se organice desde la organización, para la organización y con la organización.

También, otorga entender que es crucial contar con una hoja de ruta o políticas que guíen el proceso de transformación cultural para superar la coyuntura global de pandemia, o de algún otro suceso.

Por supuesto, garantizar la salud y la seguridad de los colaboradores es la máxima prioridad. Las compañías deben educar a su personal, a sus colaboradores, para dar frente a esta contingencia. Al tener una estrategia reflexiva y del cuidado, da paso para preservar la continuidad de la operación de la empresa.

El Covid-19, debe ser considerado como un momento que sacudió a la humanidad, sin embargo, es un fenómeno que ha permitido ver las brechas culturales corporativas, lo cual es clave para identificar y gestionarlas con eficiencia.

Bibliografía

Barret. J. & Warren, D. (1973). *Desarrollo organizacional su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. S/C. Fondo Educativo Interamericano.

De Toro, I. S. (2020). *La flexibilidad psicológica como herramienta de adaptación a los nuevos retos laborales. Empoderamiento, innovación y compromiso como palancas para hacer frente a un entorno vuca* (Doctoral dissertation, Universidad Pontificia Comillas).

Gordon, J.R. (1997), *Comportamiento organizacional*, (5a ed.), Prentice Hall (México).

Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International differences in Work-Related Values*, SAGE (New York).

Núñez Catalino. (Octubre de 2020). "II Congreso Internacional COFACES". Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Colombia, Bogotá.

Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., Nuván Hurtado, I. L., & Roza Sánchez, A. C. (2018). *Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables*.

Calderón Hernández, G., Cuartas Castaño, J., & Álvarez Giraldo, C. M. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Innovar*, 19(35), 151-166. Recuperado a partir de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/28773>

Culma, B., Londoño, D., García, y Tabares, D. (2020). La Cultura y el Clima de las Organizaciones en Época del Confinamiento a Causa del Covid-19. CIE. Vol. 1. (9), 45-56. Recuperado a partir de http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/CIE/article/view/4085 Eurofound (2020), Living, working and COVID-19: First findings – April 2020,

Dublin. Recuperado a partir de

<https://www.eurofound.europa.eu/es/publications/report/2020/living-working-and-covid-19-first-findings-april-2020>

Juliana Cuartas Castaño & Claudia Milena Álvarez Giraldo. (2009) Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. Innovar vol.19 no.35 Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512009000300011

Ruiz, Yaz Belida, & Naranjo, Julia Clemencia. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 285-307. Retrieved November 21, 2020, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982012000200007&lng=en&tlng=es

Salazar Estrada, José Guadalupe, Guerrero Pupo, Julio Cristóbal, Machado Rodríguez, Yadira Bárbara, & Cañedo Andalia, Rubén. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75. Recuperado el 22 de noviembre de 2020, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es.